



## 「販売促進と事業構造改革 — 競馬の未来に向けて —」

日本中央競馬会  
総合企画部  
部長

福井 紳弥



中央競馬の売上は、平成9年の約4兆円をピークに、平成24年は6割弱の水準（約2兆3,943億円）まで減少してきました。地方競馬はさらに厳しい状況で、平成3年のピークから3分の1の水準にまで落ち込み、平成24年の売上は約3,307億円でした。この間、平成12年以降でも10の地方競馬主催者が競馬事業から撤退しており、最近では福山競馬が、この3月をもって63年の歴史に幕を下ろしました。JRAではこのような厳しい状況を打開し、今後とも安定的・継続的に競馬事業を存続させるため、種々の販売促進策と事業構造の改革を車の両輪として、鋭意取り組みを進めているところです。

まず、従前から交流競走の実施や施設整備への助成等により進めてきました地方競馬への支援や中央・地方の連携協調ですが、平成24年10月からは、JRAの電話・インターネット投票で地方競馬の馬券発売（地方競馬 IPAT 発売）を開始しました。年末までの3ヵ月の実績をみますと、売上合計は約52億円で、地方競馬 IPAT 発売を除く売上の前年比は98.1%のところ、地方競馬 IPAT 発売を含めると109.0%でした。さらに、多くの交流重賞競走の売上が前年を上回るなど、地方競馬の売上の底上げに寄与しています。

また、本年の3月からは、JRAの特別振興資金も活用して整備されました地方競馬共同トータリゼータシステムを利用して、地方競馬の競馬場や場外での中央競馬の馬券発売を開始しています。北海道地区における開始後4週間の実績をみますと、既存のJRA施設とAiba等での売上合計は前年比100%超となり、現金投票が落ち込んでいるなかで好調な数字を残しています。今後とも、中央・地方の双方にメリットがあるよう、相互発売をはじめとした連携協調を進めていきます。

毎年JRAが実施している調査によりますと、馬券を購入されているお客様は650万人程度と推計されています。また、過去に競馬に参加していたが、「何となく機会がない」「近くに施設がない」「連れていってくれる人がいない」などが理由で現在は休止しておられる方も多く、“きっかけ”があれ

ば再度競馬に参加していただける可能性のある方も400万人程度と推定されています。JRAでは新規のお客様を開拓する一方で、この休止されている方々に再び競馬に参加していただくことも重要と考え、「身近さ」「分かりやすさ」「参加しやすさ」をコンセプトに、様々な参加促進やお客様サービスに資する施策を展開していきます。また、小規模発売施設や電子マネー等のキャッシュレス投票など、新たな販売ネットワークの確立にもチャレンジしていきます。

一方、売上減少のなかJRAでは、平成13年以降事業費の3割に相当する1,400億円超の経費削減に努めてきましたが、平成22・23年と事業損失を計上するに至りました。平成24年の売上は東日本大震災の影響を受けた前年を若干上回りましたが、平成22年比では98.5%と下降トレンドを脱していません。また、今後の社会・経済情勢をみても、アベノミクス効果で一部に明るい兆しがあるものの、少子高齢化の急進展や国民のライフスタイルの変化、消費税増税等がJRAの売上や収益に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。JRAではこのような認識の下、将来にわたる事業運営の安定化と経営基盤強化のため、昨年より中央競馬事業の抜本的な改革に着手しました。すでに、一部の不採算ウインズや海外駐在員事務所を閉鎖しましたが、更なる売上減少があっても安定的に事業を継続するためには、将来の経費負担の一層の軽減を図るための取り組みが不可欠です。

JRAでは、事業計画に「競馬番組の充実」や「質の高い競走の提供」を、経営の基本方針には「国際的なスポーツエンターテインメントとしての競馬」を掲げています。ディープインパクトやウオッカといったスターホースが活躍した年は売上面でも健闘していますし、昨年、日本のジャパンカップのように内外の有力馬が揃えば、競馬は大いに盛り上がります。今日まで多くの関係者の努力により築き上げられた我が国の競馬を、しっかりと未来に継承すること。そのために今、われわれは全力を挙げて販売促進と事業構造の改革に取り組んでおります。